

# Lange Downtime vermeiden ...

## ... durch eine intelligente Ersatzteil-Strategie

Fällt eine Produktionsanlage ungeplant aus, bedeutet das für Ihre Kunden Umsatzverlust und Gewinneinbuße. Die Frage, die den Kunden brennend interessiert: Wie schnell wird der Fehler gefunden und wie rasch wird die Störung behoben.

### Ungeplante Downtime, der wirkliche Stresstest für alle Parteien

Lange Downtime bedeutet Stress und unnötige Kosten für den Hersteller der Maschine und es droht ihm ein Image-Schaden. Von Regressansprüchen ganz zu schweigen.

Kein Anbieter will schuld sein, wenn die Downtime lange, oft zu lange andauert, weil Ersatzteile fehlen oder lange Lieferfristen haben. Was können Sie als Hersteller und Lieferant dagegen tun?

### Warum weder Konsignationslager noch Regionallager zeitgemäss sind

In der Vergangenheit statteten viele Hersteller ihre weltweiten Niederlassungen und Service-Partner mit regionalen Lagern aus. Wichtigen Kunden wurden sogar Konsignationslager eingerichtet. Das sollte die reibungslose Verfügbarkeit der Ersatz-, Verschleiss- und Verbrauchsmaterialien sicherstellen.

Heute zeigt uns die Erfahrung, dass die erhofften Vorteile oft nicht erzielt wurden. Dazu ein paar Beobachtungen:

- » Redundante Lagerhaltung durch lokale Lager, welche hohe Kosten verursachen ohne genügend Lagerumschlag.
- » Die Kompetenz der Regionallager liegt bei den Tochtergesellschaften. Dort wird entschieden, welche Teile mit welchen Mengen an Lager gelegt werden.
- » Folge daraus: Unmengen an Ersatzteilen werden produziert und exportiert, was unnötige Kosten für Transport, Import, Lagerhaltung, Steuern und Zöllen verursacht.
- » Tochtergesellschaften funktionieren meist als Profitcenter (lokales kommerzielles Denken und Handeln). Somit sind diese Teile für einen Intercompany (IC)-Verkauf nicht lukrativ. Am Ende werden die Teile abgeschrieben und verschrottet, da kein Abnehmer gefunden wird.
- » Preise und Verfügbarkeit von anderen Tochter-Gesellschaften oder dem OEM-Lager sind nicht oder kaum erhältlich.

### Konsignationslager bringen nur dem Kunden Vorteile

Konsignationslager für Verbrauchsteile, Verschleiss- und Ersatzteile werden häufig bei wichtigen oder strategischen Kunden aufgebaut. Auch als Verkaufsargument.

Einer der Vorteile ist, dass die Ware für den Kunden immer griffbereit liegt, keine Lieferzeit anfällt und der Kunde die Investitionskosten für ein eigenes Waren- oder Teilelager spart.

Für das Bestandsmanagement und die Qualitätssicherung der Teile ist der Lieferant verantwortlich. Somit hat der Kunde kein Risiko. Für ihn rechnet sich das Konsignationslager Modell. Aber reicht das aus, die Kunden-Zufriedenheit zu steigern und alle Nachteile zu eliminieren?

## Nachteile für den Lieferanten

Auffällig ist die hohe Kapitalbindung - insbesondere, wenn mehrere Konsignationslager für verschiedene Kunden betrieben werden. Eine Beteiligung am Wert des Konsignationslagers wird selten verhandelt.

Für jedes Konsignationslager muss er ein eigenes Lager im System führen, was zusätzlichen Aufwand verursacht.

Den Zugriff auf das Lagersystem beim Kunden, in welchem das Konsignationslager ebenfalls geführt wird, erhält der Lieferant in der Regel nicht.

Obwohl das Konsignationslager rechtlich im Besitz des Lieferanten ist (Eigentumsrecht), darf er in der Regel keine Teile für andere Kunden entnehmen. De facto handelt es sich um ein Kundenlager, welches der Lieferant finanziert.

Hinzu kommen Kosten für Transport, Import und Verzollung der Teile, welche beim Aufbau des Lagers entstehen. Diese Kosten kann er nicht weiterverrechnen – der Kunde bezahlt oft nur den Wert des Ersatzteiles.

Auch das Risiko, ob die richtigen Teile in der richtigen Menge (Lagerumschlag) an Lager liegen, ist latent. Und bei Änderungen am Design oder aus technischer Sicht, muss der Lieferant die betroffenen Teile auf eigene Kosten austauschen. Gleiches gilt für z.B. sensible Artikel mit einem Mindesthaltbarkeitsdatum.

## Gibt es Alternativen?

In meiner Rolle als Head of Service global bei einem Schweizer Werkzeugmaschinen-Hersteller stand ich genau vor dieser Frage.

Die vorgefundenen Zahlen sprachen für sich: Aus betriebswirtschaftlicher Sicht war unsere Lagerhaltung und die Logistik zu teuer, die Teile-Verfügbarkeit unbefriedigend und wir hatten Marktanteile an Drittanbieter verloren.

Um unsere Kunden wieder zu begeistern, weiteren Reputationsschaden abzuwenden und Marktanteile zurückzugewinnen brauchten wir eine zeitgemässe Lösung.

## Warum sich der Blick über den Tellerrand lohnte

Mein Konzept ging von den Kosten (Anzahl Lieferungen pro Tag, Frachtkosten je Slot etc.) und von den Bedürfnissen der Kunden aus.

Alles war erlaubt: radikal denken, das eingefahrene alte System durchbrechen, schauen ob und wie andere Branchen das Problem gelöst haben.

## Umsetzungserfolg: massgebliche Meilensteine innerhalb des ersten Jahres

Bereits im ersten Jahr nach Umsetzung der Massnahmen verzeichneten wir diese Erfolge:

### » Kostensenkung

Redundant gelagerte Ersatzteile wurden eliminiert, das gebundene Kapital gesenkt, die Transport- und Importkosten reduziert und so die Kosten im Ersatzteil-Management um über 25% (>2 Mio. CHF) gesenkt.

### » Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit wurde messbar erhöht und konnte an zwei Indikatoren abgelesen werden: am profitabel gestiegenen Umsatz und an den Stückzahlen der bestellten Ersatzteile.

### » Verfügbarkeit

Die Verfügbarkeit der benötigten Teile vor Ort beim Kunden in <24h, wurde auf 98% erhöht. Dies in der Menge der einzelnen, sowie in der Anzahl der verschiedenen Teile.

### » Flexibilität

Die Flexibilität, die der lokale Customer Service benötigt, wurde beibehalten und die Reaktionsfähigkeit gesteigert.

### » Transparenz

Das Businessmodel kann sehr schnell an neue Markt- und Kundenbedürfnisse angepasst werden, da Echtzeitdaten zur Verfügung stehen und so die Waren- und Kostenströme sichtbar sind.

### » Brutto Margen Erhöhung

Durch die Effizienz und Transparenz konnten die Verkaufspreise den Marktbedürfnissen angepasst werden und gleichzeitig die Bruttomarge um mehr als 15% erhöht werden.

## Kostensenkung um 25% - eine Aufschlüsselung

Nachfolgend Beispiele, wie diese Erfolge erzielt werden konnten:

- » Neue Strategie der Logistik und Lagerorganisation innerhalb der Gruppe
- » Neuer kommerzieller Ansatz: nicht Umsatz- sondern Margendenken
- » Fixe Kosten in flexible Kosten umgewandelt
- » Verbesserte Visibilität der Ersatzteile (was, wo, wieviel)
- » Ersatzteil-Verfügbarkeit durch neue Strategie auf 98% erhöht (was, wo, wieviel)
- » Rückgewinnen von Marktanteilen durch höhere Liefertreue

Sie wollen mehr darüber erfahren und wissen, wie das in Ihrem Unternehmen funktionieren könnte und was es Ihnen bringt?

Klären wir das im persönlichen Gespräch. Rufen Sie mich einfach an: +41 79 769 13 84 oder schreiben mir an [rene.riedener@servex-riedener.ch](mailto:rene.riedener@servex-riedener.ch)

## Über mich

Mein Name ist René Riedener. Ich unterstütze Unternehmen im Maschinen-, Apparate- und Anlagebau, deren Entwicklung im Customer Service ungenügend ist.

Als After Sales Experte analysiere ich mit Ihnen gemeinsam, warum die Zahlen stagnieren und erarbeite Strategien, die Ihr Unternehmen im After Sales Service weiterbringen.

Damit Ihre Kunden auch nach der Garantiezeit des Primärproduktes Leistungen bei Ihnen beziehen und Ihr Ertrag im Customer Service zuverlässig steigt.

Ich freue mich auf Ihre Kommentare oder Fragen zu diesem Thema! Schreiben Sie mir bitte auf

[rene.riedener@servex-riedener.ch](mailto:rene.riedener@servex-riedener.ch).

Ich freue mich auf anregende Dialoge.

Herzliche Grüsse,

Rene Riedener